

**A Importância da Interculturalidade na Inovação Empresarial:
O caso de estudo da Brave Generation Academy**

**The Importance of Interculturality in Business Innovation:
The case study of the Brave Generation Academy**

José Santos¹

Marco Lamas²

Carina Cerqueira³

RESUMO: Com a intensificação da globalização nas mais diversas áreas e setores ao redor do mundo, tem-se verificado que a relação entre a interculturalidade e a inovação empresarial é cada vez mais estreita, uma vez que estudos realçam que a combinação de perspetivas culturais diversificadas nas estratégias de inovação empresarial se apresenta como uma tendência e um tema cada vez mais investigado. Assim, as empresas inovadoras estão cada vez mais aptas para fazerem face a um mercado em constante globalização e diversificação. De modo a responder à pergunta de investigação,

¹ José Filipe Santos é Licenciado em Filosofia pela Faculdade de Letras de Universidade do Porto e Mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. É formador certificado pelo IEFP e integra o Business Innovation Lab do ISLA-Gaia. josefilipesantos01@hotmail.com

² Post-Doc in Education (Entrepreneurship), PhD in Education (Entrepreneurship) and Degree in International Relations. He is Senior Professor at ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia being Head of the Business and Innovation LAB (BIL), Director of the Master's Degree in Management, and the Director of the Postgraduate course in Entrepreneurship: Tech Startups-Visiting Senior Professor at ISCAP -P.Porto. As a researcher, he is a member of the Centre for Intercultural Studies, CEOS.PP, and ISLA Gaia Research Centre, being the Management Unit Coordinator. Member of the editorial board of MiR Management in Review Journal. Co-founder of the international project SHINE - Scaling Higher Education Innovation for Europe, and advisor of the Board of AI for Africa. He is recognized as EntreComp Practitioner, and Early Warning Europe Mentor. He is certified as Senior Marketer with specialization in Academy by APPM. Certified business coach by the European Coaching Association (ECA), and certified trainer of teachers. marco.lamas@islagaiap.pt <https://www.linkedin.com/in/marcolamas>

³ Doutorada em Tradução e Paratradução, especializada em Tradução Cultural (Universidade de Vigo). Licenciada e Mestre em Tradução e Interpretação Especializada (ISCAP/P.PORTO). Membro da comissão científica e investigadora no Centro de Estudos Interculturais (CEI/ISCAP); Coordenadora da linha de Investigação 'Intercultural Communication' (CEI/ISCAP). Membro da Comissão Científica para a criação do Doutoramento em Estudos Interculturais para a Inovação (ISCAP/P.PORTO). Investigadora especializada na área da Interculturalidade; Representação Cultural; Interpretação, Análise e Referencialidade da Arte enquanto espaço pedagógico para a Culturalidade; Tradução Intersemiótica; Análise Cultural na Literatura Inglesa. Professora Adjunta (ISCAP/P. PORTO). Formadora na área dos Estudos Interculturais Aplicados aos Negócios; formadora de Língua Inglesa; formadora de Cultura Inglesa Aplicada aos Negócios. crocerqueria@gmail.com

“Qual a importância da diversidade cultural dos colaboradores para a capacidade de inovação na Brave Generation Academy (BGA)?”, utilizou-se uma metodologia mista, que combina elementos de pesquisa quantitativo e qualitativo, nomeadamente inquéritos por questionário aos colaboradores e entrevista ao diretor de Recursos Humanos da BGA. Para tal, identificou-se a Brave Generation Academy como uma organização capaz de integrar colaboradores de diferentes culturas e que obtém resultados inovadores, pelo que se realizou um estudo de caso na referida instituição. Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa exploratória e descritiva realizada na Brave Generation Academy (BGA) sobre o impacto da crescente diversidade cultural dos colaboradores na inovação empresarial. As conclusões da pesquisa demonstram que os colaboradores e o Diretor de Recursos Humanos (DRH) da Brave Generation Academy acreditam que a interculturalidade possuiu uma importância significativa e vantajosa para a organização, estando diretamente relacionada com a promoção de um ambiente laboral que se evidencia pela criatividade, diversidade de ideias e soluções inovadoras.

PALAVRAS-CHAVE: Interculturalidade; Diversidade cultural; Multiculturalidade; Inovação empresarial; Competências Interculturais

ABSTRACT: With the intensification of globalization in the most diverse areas and sectors around the world, the relationship between interculturality and business innovation has become increasingly close, as studies show that the combination of diverse cultural perspectives in business innovation strategies is a trend and an increasingly researched topic. Innovative companies are thus increasingly able to cope with a market that is constantly globalizing and diversifying. In order to answer the research question, “How important is the cultural diversity of employees to the capacity for innovation at Brave Generation Academy (BGA)?”, a mixed methodology was used, combining elements of quantitative and qualitative research, namely questionnaire surveys of employees and an interview with BGA's Human Resources director. To this end, Brave Generation Academy was identified as an organization capable of integrating employees from different cultures and achieving innovative results, so a case study was carried out at the institution. This article presents the results of an exploratory and descriptive study carried out at Brave Generation Academy (BGA) on the impact of the growing cultural diversity of employees on business innovation. The conclusions of the survey show that the employees and the Human Resources Director (HRD) of Brave Generation Academy believe that interculturality is of significant importance and benefit to the organization, being directly related to the promotion of a working environment that stands out for its creativity, diversity of ideas and innovative solutions.

KEYWORDS: Interculturality; Cultural diversity; Multiculturalism; Business innovation; Intercultural competencies

1. Introdução

Perante o atual cenário de globalização acelerada, as divisões entre países, culturas e mercados dissolvem-se lentamente, o que torna bastante atual e pertinente a nova era da Interculturalidade, que compreende a especificidade da sociedade contemporânea (Kim & Bhawuk, 2008). Pless & Maak (2004) mencionam que, num ambiente de negócios altamente complexo e dinâmico, a interculturalidade é um aliado na busca pela inovação, pelos resultados eficientes e pela visão inclusiva e colaborativa que vai além-fronteiras geográficas, físicas, psicológicas ou étnicas. Neste contexto, a Interculturalidade é um conceito chave no mundo empresarial, por meio das interações entre colaboradores provenientes de diferentes culturas.

Enquanto fenómeno social, a interculturalidade refere-se à interação equitativa e ao encontro entre diferentes culturas (Sarmento, 2016), promovendo a troca de conhecimentos e vivências, o que pode resultar soluções inovadoras e novas ideias (UNESCO, 2009). A interculturalidade emergiu como um conceito essencial nas discussões sobre inovação organizacional, uma vez que a capacidade das empresas em integrar vastas perspetivas culturais confere não só vantagem competitiva, mas também uma necessidade estratégica para prosperar em mercados diversos e em constante mudança (Friedman 2014; Thomas, 1991).

Apesar de envolver diferentes posições epistemológicas na literatura académica, as definições apresentadas para inovação empresarial, convergem na ideia de que a inovação organizacional diz respeito à implementação de novos produtos, ideias ou processos que, quando devidamente combinados, agregam valor considerável para a empresa e/ou o negócio (OCDE, 2005). Ademais, também pode representar mudanças na estrutura interna da empresa, especificamente na cultura organizacional, nos processos de tomada de decisão e no departamento de Gestão de Recursos Humanos (GRH).

2. Interculturalidade: Breve aproximação ao conceito

A interculturalidade é um termo complexo e, como tal, requer uma breve contextualização do seu surgimento e da sua história. Na interpretação de Sarmento (2014), a diversidade cultural contemporânea tem ainda muito enraizada os valores e os elementos do passado, tais como as tradições históricas e culturais e os contextos políticos e sociais. Visto dessa forma, de acordo com as conclusões da mesma autora (pp. 615), a interculturalidade desenvolveu-se ao longo do tempo e, por ser “um processo coeso de criação de cultura”, não se trata de um “mero encontro de características

culturais inerentes”. Ainda assim, este desenvolvimento não seria possível sem o fenómeno da globalização e da migração, que promoveram um aumento significativo das interações/relações interpessoais e, consecutivamente, a comunicação (linguagem) entre indivíduos de culturas distintas (Soler, 2007), originando um mundo com pessoas cada vez mais móveis e conectadas (Sáez, 2002).

Interpretações contemporâneas, como a de Iancu & Badea (2020, p. 207), sugerem que interculturalidade “pressupõe a interação social entre outras estruturas socioculturais, com um intercâmbio mútuo de tradições ou valores”. O prefixo “*inter*”, quando aplicado ao contexto cultural, transmite a ideia de interação dinâmica e de influência mútua entre culturas (Sarmento, 2016).

Assim sendo, Araújo (2022) acrescenta que, perante o atual cenário da globalização, a GRH tem uma relação muito estreita com a interculturalidade, sendo dois elementos fundamentais para o sucesso das empresas. Este facto justifica-se, dado que os gestores de recursos humanos estão em contacto direto com os colaboradores e, por isso, têm uma percepção distinta e valiosa sobre as diferenças culturais e as necessidades de uma força de trabalho diversificada. A interação e proximidade cultural acontece no processo de recrutamento, uma vez que “pessoas com diferentes valores, géneros e culturas são inseridas na organização” (Araújo, 2022, p. 32); e na gestão de conflitos, em virtude da capacidade da gestão de RH em mediar esses choques culturais, as divergências e os comportamentos humanos de um modo eficaz e sensível (Moreira, 2010).

3. Inovação

Em ambientes interculturais, a adoção de estratégias proativas e o desenvolvimento de inovações distinguem a organização no mercado global. A capacidade de inovar é uma das formas através das quais as empresas obtêm vantagem competitiva. Nesse contexto, a organização pode adotar uma postura reativa ou proativa: implementar medidas inovadoras de modo a não perder participação de mercado para a concorrência e para adquirir uma posição mais estratégica no setor em relação aos concorrentes diretos, respetivamente (Hitt et al., 2011, citado por Oliveira & Gonçalves, 2017).

Edwards-Schachter considera a inovação “o processo e o resultado da criação ou invenção de algo novo e valioso que produz efeitos mais alargados na economia e nos avanços tecnológicos” [tradução livre] (2018, p. 66). De forma semelhante, Andriyani *et. al.* (2024) definem inovação como um sistema que visa a transformação de novas ideias e conhecimentos em produtos e serviços totalmente novos e enriquecedores, facilitando a adaptação das organizações à mudança. Reichert, *et al.*, (2015) acrescentam que este conceito se refere à introdução de algo que, quando implementado, gera benefícios financeiros positivos em todos os setores da organização, garantindo o seu progresso e evolução.

Contudo, a importância deste conceito – inovação – pode ser compreendido a partir de diversas abordagens, considerando o ponto de vista dos consumidores, funcionários, empresas e economia. Para os clientes, a inovação traduz-se em produtos de excelência em termos de qualidade e em serviços superiores, o que promove uma melhoria na sua qualidade de vida, enquanto, aos olhos dos colaboradores da empresa, esta causa impacto no grupo, “representa um novo emprego e mais interessante, que exige maior capacidade mental e resulta em salários mais altos”. Já na ótica das empresas, a inovação concebe e reflete-se no crescimento, desenvolvimento sustentável e obtenção de lucros expressivos. Por fim, em termos de economia abrangente, “a inovação representa uma maior produtividade e prosperidade para todos” (Shqipe *et. al.*, 2013, p. 12) os envolvidos.

No âmbito empresarial, a inovação é entendida não só como uma dimensão crucial de uma mentalidade empreendedora nas organizações, mas também amplamente desejada no que se refere à promoção da sustentabilidade à escala global. Deste modo, compreende-se cada vez melhor a influência positiva da inovação nas empresas, uma vez que as capacita na exploração de oportunidades e na resolução de desafios económicos, sociais e ambientais (Edwards-Schachter, 2018; Saari *et. al.*, 2023). Martins (2021, p. 5) acrescenta que inovação organizacional ocorre quando uma empresa implementa “estratégias que promovam a vantagem competitiva e aumentem a notoriedade da empresa”, tais como novos processos e tecnologias que provoquem mudanças significativas e que motivem os colaboradores a alcançar os objetivos.

Ademais, a inovação na empresa está intrinsecamente relacionada e é impulsionada pelo nível geral de capital humano, uma vez que envolve a qualidade da força de trabalho. Assim, conclui-se que “o nível geral de capital humano determina a qualidade da força de trabalho, que já atua ou pode vir a atuar” em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) (Subramaniam e Youndt, 2005, citado por Pecl, 2016, pp. 22-23).

4. Relação entre interculturalidade e inovação nas empresas

O ambiente empresarial contemporâneo é marcado pela multiculturalidade, pela diversidade cultural e, consequentemente pela interação e convívio entre pessoas de culturas distintas – interculturalidade -, de modo que estas características se tornaram muito comuns nos grupos de trabalho.

O ritmo alucinante da globalização, das novas tecnologias e até mesmo dos fluxos migratórios, têm despertado o interesse em investigar a forma como a cultura influencia os processos de criatividade e de inovação nas empresas (Chua *et al.*, 2015). Por isso, apesar de este ser um estudo muito recente, compreende-se que a diversidade cultural dos colaboradores acarreta um conjunto de desafios, mas também um vasto leque de oportunidades, devendo ser bem aproveitada e gerida pelas empresas de modo a impulsionar a sua inovação.

De acordo com Da Camara (2008, p. 120), as empresas que integram pessoas com diferentes origens culturais beneficiam de “índices de produtividade superiores aos das equipas homogéneas”, capacidade de resolução de problemas, uma vez que “a diversidade é uma fonte de melhor qualidade, mais abrangentes e inovadoras” e ainda de desempenhos superiores aos de equipas homogéneas.

O convívio entre as mais variadas culturas resulta ainda em sinergias extraordinárias, novas formas de pensamento, expressões artísticas e “um maior conhecimento e respeito sobre as mesmas” (2018, p. 26, citado por Araújo, 2022, p. 37). Portanto, “a diversidade cultural, tal como a identidade cultural, estriba-se na inovação, na criatividade e na receptividade a novas influências” (da UNESCO, 2009, p. 6). Assim, concebe-se que a relação entre a multiculturalidade dos colaboradores e a inovação nas empresas é bastante significativa e um tema emergente.

A interculturalidade desempenha um papel ativo para a capacidade de uma empresa inovar e prosperar num ambiente altamente globalizado e em mudança constante, uma vez que as equipas multiculturais se destacam pelo potencial de riqueza criativa e inovadora. Ainda sob esta perspetiva, o potencial inovador não só aproxima as culturas como também encurta as barreiras culturais, oferecendo uma variedade de abordagens, perspetivas e ideias para a resolução de problemas/desafios organizacionais e para a identificação de soluções eficientes. Sendo assim, a interação entre indivíduos de contextos culturais diversos pode conferir uma vantagem competitiva à empresa, possibilitando a originalidade e a capacidade de adaptação aos mercados e aos contextos culturais (Pless & Maak, 2004).

Autores como Bennett (2001) também contribuem para o entendimento da relação entre a interculturalidade e a inovação, ao entenderem a interculturalidade como uma abordagem que fomenta relações construtivas e saudáveis entre indivíduos com origens culturais diversas, procurando estimular ao máximo a criatividade e a inovação nos contextos sociais e nas instituições.

4.1. Criação de ambientes inclusivos: implementação de políticas de diversidade

As empresas conscientes da diversidade são tidas como mais inclusivas e defensoras de uma liderança e cultura inclusiva. Por isso, torna-se imperativa a adoção de políticas inclusivas das minorias, que “são culturalmente diferentes e, frequentemente, são também étnica e religiosamente distintos da população do país de acolhimento” (Da Camara, 2008, pp. 118-19).

Mor Barak (2011, pp. 248-249) reconhece que as organizações marcadas pela multiculturalidade proporcionam uma atmosfera mais colaborativa, inclusiva e acolhedora. A aplicação de programas de diversidade inclusivos revela-se imprescindível, ao reduzir as possíveis resistências dos indivíduos de grupos dominantes e consequentemente, aumentarem a valorização e respeito das contribuições únicas que cada um pode fornecer. Assim, a motivação e a satisfação dos

colaboradores, bem como a união da equipa, são valorizadas e, consequentemente, impulsionam o desempenho global da organização.

O acolhimento da diversidade e, consecutivamente, a promoção de uma cultura organizacional inclusiva são viáveis através da adoção e implementação de políticas de diversidade. Estas políticas geram benefícios para a organização e para os colaboradores: “troca de conhecimentos entre colaboradores, e o enriquecimento pessoal e cultural dos trabalhadores” (Cabral, 2008, citado por Araújo, 2022, p. 37). Isto significa que as pessoas com históricos culturais diversos trazem consigo todo um background, perspetivas e ideias distintas que servem de estímulo à criatividade e permitem abordagens e soluções inovadoras para a organização e para as necessidades do mercado local e global (Wang and Wang, 2012, citado por Rahmi & Indarti, 2019). Igualmente, as políticas de diversidade são fulcrais para uma boa gestão da diversidade e devem ser estabelecidas voluntariamente nas empresas, sendo uma expressão de cidadania empresarial (Cabral, 2008, citado por Araújo, 2022).

4.2. Inteligência cultural e comunicação intercultural como facilitadores da inovação

O crescente intercâmbio cultural colocou na agenda dos gestores, nomeadamente nos gestores de recursos humanos, a urgência de equipar os colaboradores com competências específicas que possibilitam a interação efetiva entre indivíduos de diferentes culturas.

De acordo com Stiftung & Caripli (2008, p. 4), "a competência intercultural é a capacidade de interagir eficaz e adequadamente em situações interculturais; é apoiada por atitudes e características afetivas específicas, conhecimentos (inter)culturais, aptidões e reflexão". A competência intercultural manifesta-se absolutamente relevante nos ambientes globais. Contudo, certas capacidades interculturais devem ser aprimoradas para uma interação bem-sucedida e eficaz em meios multiculturais (Ramos, 2009).

Entre as competências interculturais, destacam-se a inteligência cultural e a comunicação intercultural, pela sua influência e implicações nas interações entre os indivíduos.

Na atualidade, as empresas promovem a inteligência cultural, uma vez que esta facilita a inovação e a criatividade em ambientes multiculturais, e pode ser encarada como uma vantagem competitiva (UNESCO, 2009). Os indivíduos dotados de inteligência cultural possuem empatia e de capacidade de interação em equipas multiculturais, demonstram sensibilidade e abertura para novas perspetivas e diferenças, algo altamente benéfico para a inovação organizacional (Thomas et al., 2015, citado por Araújo, 2022). Trata-se de uma competência pessoal e intercultural, que não se encontra relacionada ou restrita a nenhuma cultura em particular, podendo ser empregue em múltiplos contextos e ambientes (Sharma, 2019, citado por Araújo, 2022). No âmbito das competências interculturais, ser competente “significa ser capaz de aprender significativamente” e apresentar

“respostas inovadoras e criativas aos desafios de diferentes contextos culturais” (Fischer et al., 2009, citado por Schmidmeier & Takahashi, 2018, p. 139).

De forma semelhante, também a comunicação intercultural surge como um aliado poderoso da inovação empresarial. A organização inovadora caracteriza-se pelo conjunto de conhecimentos, skills e experiências dos colaboradores, sendo a comunicação entre os colaboradores oriundos de origens e culturas distintas o elemento que desempenha uma função determinante no processo de capacitar e conceder autonomia e responsabilidade nas tomadas de decisão dos trabalhadores – empowerment – e no trabalho em equipa. Consequentemente, promove-se uma melhoria no aproveitamento da diversidade dos talentos e na transformação das suas experiências em soluções altamente inovadoras para a empresa (Pikhart, 2014).

Perante a necessidade de competências interculturais para o benefício da organização, considera-se a comunicação intercultural uma das mais desejadas neste âmbito. Isto porque a comunicação intercultural é um facilitador da compreensão cultural e da adaptação aos diferentes contextos. Além disso, contribui para a gestão ativa da mudança em ambientes de negócios e para as negociações internacionais. Essa comunicação também possibilita a compreensão das nuances culturais envolvidas (Pikhart, 2014; Černevičiūtė & Strazdas, 2014, citados por Braslauskas, 2020). Desta forma, de acordo com as conclusões de Pikhart (2014, p. 952), “a comunicação intercultural bem gerida e a transferência de informação sem perdas de conhecimentos recém-extraído representam a chave para a inovação” [tradução livre].

5. Metodologia

A presente pesquisa tem um caráter exploratório e descritivo, e foi desenvolvida com base numa abordagem mista, que combina elementos de pesquisa qualitativa e quantitativa. Esta opção pelo cruzamento entre os métodos visa a complementaridade, uma vez que uma investigação científica está sempre sujeita aos objetivos e à personalidade dos investigadores, não sendo possível a objetividade absoluta e isenta de qualquer tipo de condicionante.

Neste caso em particular, foi identificado um projeto inovador e tecnológico, – Brave Generation Academy – que é um bom referencial no que respeita a integração de colaboradores de diferentes culturas e a obtenção de resultados altamente inovadores. De seguida, a pesquisa descritiva teve como objetivo analisar a importância da diversidade cultural nos processos de criatividade, investigando a necessidade da comunicação intercultural para a promover a inovação em ambiente organizacional.

A abordagem qualitativa permitiu uma investigação mais aprofundada, proporcionando detalhes valiosos sobre a percepção do gestor de Recursos Humanos relativamente à multiculturalidade dos

trabalhadores nas empresas, bem como a melhor compreensão das práticas adotadas para gerir a diversidade cultural e a forma como a inovação é fomentada na empresa. Nesse sentido, as entrevistas aos gestores de RH serão recolhidas e transcritas para esta análise qualitativa dos dados. Já na abordagem quantitativa aplicou-se um inquérito por questionário aos colaboradores, o que permitiu medir a qualidade da comunicação intercultural e a sua relação com a inovação na empresa.

Sucintamente, apresenta-se a Tabela 2, que contempla o método e as técnicas orientadoras da pesquisa.

Método e técnica de pesquisa	
Natureza	Descritivo
Abordagem de avaliação	Quantitativa
	Qualitativa
Estratégia de pesquisa	Pesquisa bibliográfica
	Estudo de caso
Unidade de análise	Brave Generation Academy
Técnicas na recolha de dados	Entrevista Estruturada
	Questionário (baseado nos objetivos e hipóteses da investigação)
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo da entrevista

Fonte: Elaboração própria

A recolha de dados da investigação baseia-se numa metodologia mista, ou seja, qualitativa e quantitativa simultaneamente. De modo mais específico, as técnicas de recolha de dados empregues foram o questionário por inquérito e a entrevista.

No que diz respeito à metodologia quantitativa, o inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da Brave Generation Academy foi distribuído via e-mail e esteve disponível entre os dias oito e quinze de julho de dois mil e vinte e quatro, obtendo-se um total de vinte e cinco respostas ao questionário. Relativamente ao método qualitativo, no dia vinte e cinco de junho foi realizada uma entrevista online pela plataforma Microsoft Teams com o Diretor de Recursos Humanos da Brave Generation Academy em Lisboa, que teve a duração de vinte e cinco minutos.

Assim, atendendo à questão de partida, aos objetivos e hipóteses da investigação, elaborou-se um questionário, composto por um conjunto sistematizado de questões, tendo como base os elementos propostos nos estudos de Pecl (2016), Oliveira et al. (2007), Arasaratnam (2009) e Van Dyne et al. (2015), que já se encontram validados científicamente.

Grupos	Número de afirmações	Dimensões de análise
I - Caracterização sociodemográfica	6	Não aplicável
II – Gestão da diversidade cultural: desafios e oportunidades	8	Relações interpessoais; Benefícios da diversidade; Sucesso na inovação; Liderança e trabalho em equipa; <i>Background cultural</i> .
III- Consciência e necessidade da inteligência cultural	4	Conhecimento cultural; Aprendizagem contínua; Adaptação comportamental.
IV- Consciência e necessidade da comunicação cultural	4	Adaptação comunicacional e cultural; Comunicação efetiva; Dinâmica de equipa.
V- Importância da inovação empresarial e do capital humano	4	Alinhamento estratégico; Qualificação e retenção de talentos; Inovação em produtos e processos; Cultura de inovação.

Tabela 3. - Descrição do questionário aplicado aos colaboradores
Fonte: Elaboração própria

O presente questionário é composto por cinco grupos e totaliza vinte e seis questões (Tabela 3). O mesmo pretende revelar as respostas dos colaboradores com origens culturais e nacionalidades diferentes sobre a sua percepção e conhecimento relativamente aos desafios e as oportunidades geradas pela diversidade cultural, à consciência e necessidade das competências interculturais e à importância da inovação empresarial. O uso deste questionário recorre a questões fechadas, uma vez que possibilita obter informação quantitativa, sendo a natureza das variáveis conhecida.

De modo a investigar e interpretar a informação recolhida, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo. Este método é uma ferramenta de análise de texto e apoia a apresentação da mensagem obtida pelos entrevistados – os colaboradores – (Moreira, 2010), perspetivando a definição das categorias de análise e as respetivas dimensões (Tabela 4).

Categorias	Dimensões
Gestão de equipas culturalmente diversas	Compreensão e impacto de cultura e de cultura organizacional
Gestão da Diversidade Cultural	Compreensão e Distinção de Conceitos
Multiculturalidade	Percepção sobre multiculturalidade
Políticas e práticas de GRH	Gestão da diversidade
Inteligência cultural	Percepção sobre IC
Comunicação Intercultural	Comunicação cultural na organização
Impacto da diversidade cultural na inovação	Diversidade e Inclusão
Estratégias de Inovação e Competitividade	Iniciativas e Estratégias Implementadas

Tabela 4. - Categorias e Dimensões: Guião de entrevista DRH

Fonte: Elaboração própria

5.1. Discussão de resultados

Após a análise da opinião dos colaboradores, é possível inferir que a percepção geral face aos aspectos da diversidade cultural na BGA é bastante positiva, uma vez que acreditam que a gestão eficaz da diversidade promove a criatividade e a inovação, atingindo um dos objetivos específicos que orientou a investigação. Ademais, a valorização das relações interpessoais e da partilha de valores surgem como cruciais para a promoção da inovação interna e corporativa (Santos et. al., 2018; Friedman, 2014). Isto sugere que é necessário desenvolver um equilíbrio sustentável entre a diversidade e as relações/valores dos colaboradores, de modo a fomentar um ambiente marcado pela inovação. Além disso, os colaboradores demonstram boa compreensão face à diversidade de valores, não sendo esta uma problemática durante os processos operacionais.

Ainda assim, existe a percepção de que alguns aspectos podem ser melhorados e intensificados, nomeadamente a preparação dos líderes de equipas com backgrounds culturais variados e o aproveitamento dos benefícios da diversidade cultural. Por esse motivo, a Brave Generation Academy poderia promover uma mentalidade organizacional que trate a diversidade como vantagem competitiva e componente estratégico.

Sobre a percepção da inteligência cultural no meio laboral, a avaliação dos colaboradores revelou resultados consistentes e permitiu concluir que dominam esta competência cultural. Os mesmos demonstram sensibilidade cultural e disponibilidade para aprender durante o processo interativo com colaboradores oriundos de origens e normas culturais distintas.

Todos estes fatores são bastante positivos para a organização, pois indicam que os trabalhadores valorizam e reconhecem a diversidade cultural, o que pode representar uma vantagem para um contexto em constante mudança e altamente globalizado, como é o caso da Brave Generation Academy. De facto, pelas palavras de Luthans & Doh (2018), ao interpretar experiências, a cultura influencia o comportamento social e molda valores e processos, tornando-se bastante ativa e/ou presente nos parceiros da organização.

A análise dos resultados do questionário relativos à comunicação cultural revela que os colaboradores têm percepção da necessidade de ajustar as estratégias/estilos de comunicação aos contextos interculturais, tendo em conta que esta dependerá do nível de conforto com a respetiva cultura. Esta compreensão da comunicação cultural e da sua complexidade viabiliza a minimização de mal-entendidos e promove uma colaboração intensa e significativa nas equipas multiculturais. Uma possível explicação para essa perspetiva, conforme mencionado pelo Diretor de RH, pode estar relacionada com o desenvolvimento de diversos canais internacionais de comunicação dentro da empresa. Estes canais visam não apenas evitar o isolamento de diferentes culturas, mas também assegurar uma comunicação transparente, eficaz e interativa entre os colaboradores (Bracons, 2018).

Ainda assim, a ligeira tendência para se sentirem mais próximos de indivíduos da mesma cultura é um indicador natural, mas também é revelador da necessidade de fomentar estratégias que aproximem e incentivem as conexões (inter)culturais.

Este insight sobre a percepção e o conhecimento dos colaboradores em relação às competências culturais permitiu alcançar plenamente este objetivo específico.

Os resultados revelam ainda que os colaboradores têm uma opinião bastante clara relativamente à percepção da importância da inovação e do capital humano para a BGA. Isto significa que se considera o conjunto de capacidades, conhecimentos e experiências dos colaboradores – capital humano – como um motor que impulsiona a inovação empresarial, o que poderá refletir no crescimento económico e competitivo da organização e na produtividade dos seus trabalhadores. Esta explicação aproximou-se do pensamento de Pless & Maak (2004), permitindo concluir que o potencial de inovação promove a aproximação entre colaboradores com diferentes origens e culturas, reduz e previne as barreiras e os preconceitos culturais. Além disso, a empresa beneficia de uma gama diversificada de abordagens, perspetivas e background cultural.

De facto, na Brave Generation Academy observa-se uma cultura organizacional orientada para a inovação e o crescimento empresarial, que tem como base os seus colaboradores, cujas competências e objetivos são cruciais para esse processo.

Relativamente à entrevista com o DRH da Brave Generation Academy, esta revelou insights interessantes, nomeadamente da Gestão de Recursos Humanos aplicada ao contexto (inter)cultural, uma vez que a empresa possui, de facto, uma diversidade cultural na força de trabalho, que deriva da

rede internacional do seu fundador. De acordo com as palavras de Luthans & Doh (2018), ao interpretar experiências, a cultura influencia o comportamento social e molda valores e processos, tornando-se bastante ativa e/ou presente nos parceiros da organização. Os resultados permitiram concluir ainda que, além de um elemento demográfico, esta diversidade é também um elemento estratégico e enriquecedor para a organização, fornecendo perspetivas e experiências amplamente diversificadas. Além disso, o gestor de RH realça a importância de dispor de uma cultura organizacional forte e bem definida, de modo a passar os valores e os elementos necessários para o crescimento sustentável e responsável desta organização. Deste modo, a combinação da diversidade cultural dos stakeholders com uma cultura organizacional forte posiciona a BGA numa rota de crescimento cada vez mais sustentável.

A gestão orgânica da diversidade é igualmente alvo de reflexão, tendo sido explicado que esta se baseia no mérito dos candidatos e na necessidade de adaptação ao ecossistema que se deseja implementar. Deste modo, obtém-se uma equipa marcada pela diversidade, criatividade, eficácia e dinamismo. Já a compreensão e a valorização das mais variadas manifestações culturais, tanto do ponto de vista físico como do psicológico, promovem um diferencial competitivo e resultam em resultados amplamente criativos e inovadores.

Embora não seja uma escolha deliberada por já se encontrar presente na BGA de forma natural, o entrevistado vai ao encontro de Pecll (2016) e reforça a importância de efetivar a gestão da diversidade cultural, assim como reconhecê-la e valorizá-la por todos os benefícios que oferece à organização, tais como a redução de conflitos e de ideias preconcebidas.

A BGA enfrenta, naturalmente, desafios que advêm da força de trabalho culturalmente diversa, nomeadamente, as expectativas e o bem-estar dos colaboradores. Este foi um dos objetivos específicos que foi igualmente atingido. Ainda assim, o diretor de Recursos Humanos entende que a diversidade dos colaboradores também oferece oportunidades, o que implica a criação de estruturas organizacionais inclusivas que, quando devidamente implementadas, permitem à empresa tornar-se cada vez mais revolucionária e inovadora nos seus processos organizacionais e institucionais (Bennett, 2001).

Na opinião do entrevistado, a Gestão de Recursos Humanos tem um papel determinante, uma vez que é responsável pela gestão estratégica do capital humano, de modo a empoderar e a alinhar os colaboradores com os objetivos da BGA. O facto de o entrevistado desejar mais recursos e plataformas é revelador da sua ambição em desenvolver e fortalecer estes elementos necessários para produzir o impacto desejado. Ainda no âmbito da GRH, o entrevistado confessa que o processo de recrutamento é altamente minucioso e estruturado para garantir o perfil desejado e reduzir enviesamentos. Van Dyne et. al., (2010) explica que a experiência em contexto internacional reveste o candidato de determinadas competências adaptativas que serão uma mais-valia no ambiente

intercultural que vai encontrar na organização. O mesmo apresentou ainda perspetivas para o futuro, demonstrando compromisso com a melhoria continua e a inovação, através de uma abordagem proativa e abrangente com jogos e questionários.

A promoção de um ambiente inclusivo surge de forma natural, através de atividades que reforçam a união e a comunicação clara da equipa multicultural, tais como team building e workshop. A comunicação cultural, quando praticada de forma transparente e eficaz, é uma competência necessária para a colaboração positiva entre os colaboradores numa instituição como a Brave Generation Academy. Ao disporem de diversos canais de comunicação e de um sistema de feedback, os colaboradores expressam devidamente as suas opiniões e mantêm-se informados. Mor Barak (2011) menciona que a comunicação, a valorização dos colaboradores e a união geral da equipa multicultural advém da adoção de políticas de diversidade inclusivas, ainda que de forma inconsciente, como é o caso praticado na presente organização.

Também a inteligência cultural é um aliado na integração das equipas laborais, uma vez que os recrutadores identificam candidatos com uma mentalidade empreendedora e de experiência internacional. Esta preferência justifica-se pela compreensão e adaptação a culturas variadas que os candidatos já adquiriram previamente.

O entrevistado comprehende totalmente que a diversidade cultural dos colaboradores é, para a Brave Generation Academy, um fator significativo e impulsor da inovação, uma vez que oferece vantagens como perspetivas diversas e a promoção de uma cultura organizacional marcada pela aceitação e valorização das opiniões dos colaboradores, tendo-se atingido o objetivo geral que orientou a Investigação.

A este propósito, Thomas (1991) afirma que, numa organização em constante mudança como a BGA, a diversidade de culturas dos trabalhadores incentiva a inovação contínua, um melhor entendimento do mercado, além do fluxo rico de ideias e perspetivas criativas necessárias para a resolução de problemas. Considerando todos estes benefícios, a empresa possui atributos que permitem superar a concorrência.

Conclui-se, desta forma, que a diversidade é um fator-chave para a prosperidade da BGA a uma escala global. A organização também se preocupa com o desenvolvimento de algumas estratégias que fortalecem a inovação e garantam o crescimento sustentável no mercado, sendo este um dos objetivos específicos da pesquisa. Nesse sentido, o gestor de RH mencionou os *bootcamps* e o planeamento estratégico como políticas de fortalecimento da estrutura organizacional da BGA, além de serem fundações consideravelmente sólidas para os tempos vindouros. Ainda assim, confessa que a clareza da estratégia deve ser aprimorada.

6. Conclusão

Este artigo teve o intuito de explorar e analisar a importância da interculturalidade na inovação empresarial, tendo como caso de estudo a Brave Generation Academy. No decorrer da investigação, foi possível compreender que a diversidade cultural dos parceiros da organização, nomeadamente dos colaboradores, apresenta-se como fator-chave para a inovação e o sucesso corporativo, não se tratando apenas de uma mera questão de inclusão.

Os resultados da metodologia qualitativa e qualitativa, obtidos através da entrevista com o Diretor de Recursos Humanos e dos questionários por inquérito a 25 colaboradores da BGA, respetivamente, sustentam a premissa de que a interculturalidade, isto é, a interação social e equitativa (Sarmento, 2016) estimula um ambiente laboral marcados pelo dinamismo e criatividade, que originam de forma natural a diversidade de perspetivas, ideias e soluções amplamente inovadoras. Nesse sentido, o DRH explicou que a visão estratégica da BGA está perfeitamente alinhada com a diversidade de culturas dos colaboradores, o que tem sido determinante para desenvolver soluções educacionais e organizacionais inovadoras, de modo a satisfazer a procura de um mercado cada vez mais exigente e a uma escala global.

Os inquéritos aplicados aos colaboradores da organização vão ao encontro dos *insights* fornecidos pelo Diretor de Recursos Humanos, no sentido de que a maior parte dos inquiridos entendem que a diversidade cultural e, consequentemente, a interação entre trabalhadores culturalmente diversos constituem um aspeto altamente favorável e enriquecedor para o trabalho colaborativo, resultando em processos criativos e inovadores. Relativamente às competências culturais, a análise às respostas dos colaboradores permitiu concluir que estes estão alinhados e dotados destas competências, nomeadamente a comunicação cultural e a inteligência cultural. A compreensão destas competências pode resultar em vantagens pessoais e organizacionais, tais como melhor capacidade de tomada de decisão, redução de conflitos e a expansão internacional da organização.

REFERÊNCIAS

- Andriyani, Y., Yohanitas, W. A., Kartika, R. S. & Marsono. (2024). Adaptive innovation model design: Integrating agile and open innovation in regional areas innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100197. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100197>
- Araújo, C. L. P. (2022). Multiculturalidade e Gestão da Diversidade Cultural na Gestão de Recursos Humanos Das Organizações [Master's thesis, Universidade do Minho, Portugal].
- Bennett, Tony. (2001). Differing diversities: Transversal study on the theme of cultural policy and cultural diversity. Council of Europe.
- Braslauskas, J. (2020). Effective creative intercultural communication in the context of business interaction: Theoretical and practical aspects. *Creativity Studies*, 13(1), 199–215. <https://doi.org/10.3846/cs.2020.12094>
- Bracons, H. (2018). Cultura, diversidade, interculturalidade e mediação: percepções dos estudantes de Serviço Social. *Revista Migrações - Número Temático Mediação Intercultural*, 15.
- Chua, R. Y.J, Roth, Y., & Lemoine, J. (2015). The impact of culture on creativity: How cultural tightness and cultural distance affect global innovation crowdsourcing work. *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 189-227. <https://doi.org/10.1177/0001839214563595> da Camara, B. (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Dom Quixote.
- Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.004>
- Friedman, T. L. (2014). It's a Flat World, After All (2005). *The Globalization and Development Reader: Perspectives on Development and Global Change*. The New York Times Magazine.
- Gërguri, S., Gadaf, R., & Veland, R. (2013). Innovation strategies and competitive advantage. *Modern Economics: Problems, Trends, Prospects* (8)1, 10-26.
- Iancu, D., & Badea, D. (2020). Empirical analysis of the influence of culture in managerial processes based on the Hofstede model. Paper presented at the International Conference Knowledgebased Organization.
- Kim, Y. Y., & Bhawuk, D. P.S. (2008). Globalization and diversity: Contributions from intercultural research. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(4), 301-304. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2008.06.001>
- Luthans, Fred, & Doh, Jonathan P. (2018). *International management: Culture, strategy, and behavior*. McGraw-Hill.
- Mor Barak, M. E. (2011). *Diversity Management: Paradigms, Rationale, and Key elements*.

Em Mor Barak, M. E. *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (pp. 234-251). SAGE Publications.

Moreira, R. M. M. B. (2010). Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental. [Tese de Doutoramento, Universidade Fernando Pessoa (Portugal)].

OECD. *OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual*. 1995.

Au-Yong Oliveira, M., & Gonçalves, R.. (2017) *Estratégia, Inovação e Mudança: Casos de Estudo sobre Competitividade* Strategy, Innovation and Change: Case Studies on Competitiveness. UA Editora

Pikhart, M.. (2014). Implementing new global business trends to intercultural business communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 950-953. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.348>

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>

Rahmi, D. Y., & Indarti, N. (2019). Examining the relationships among cognitive diversity, knowledge sharing and team climate in team innovation. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(5/6), 299-317. [10.1108/TPM-11-2018-0070](https://doi.org/10.1108/TPM-11-2018-0070)

Reichert, F., Camboim, G. F., & Zawislak, P. A. (2015). Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16, 161-194. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p161-194>

Saari, U. A., Damberg, S., Schneider, M., Aarikka-Stenroos, L., Herstatt, C., Lanz, M., & Ringle, C. M. (2024). Capabilities for circular economy innovation: Factors leading to product/service innovations in the construction and manufacturing industries. *Journal of Cleaner Production*, 434, 140295. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140295>

Sarmento, C. (2014). Interculturalism, multiculturalism, and intercultural studies: Questioning definitions and repositioning strategies. *Intercultural Pragmatics*, 11(4), 603-618. <https://doi.org/10.1515/ip-2014-0026>

Sarmento, C. (2016). Intercultural Polyphonies against the ‘Death of Multiculturalism’: an Essay on Concepts, Practices and Dialogues.

Schmidmeier, J., & Takahashi, A. R. W. (2018). Competência intercultural grupal: uma proposição de conceito. *Cadernos EBAPE. BR*, 16, 135-151. <https://doi.org/10.1590/1679395159430>

Soler, E. A., & Jordà, M. P. S. (2007). *Intercultural language use and language learning*. Springer.

Stiftung, B., & Caripllo, F. (2008). Intercultural competence—The key competence in the 21st century. Theses by the Bertelsmann Stiftung based on the models of intercultural competence by Dr. Darla K. Deardorff.

Thomas, R. (1991). Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity. Amacom.

UNESCO. (2009). Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural. Direito Humano à Educação. <http://www.dhescbrasil.org.br/index.php>.

Van D. L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. *Leading across differences*, 4(2), 131-138.